

MISTÄ ON HYVÄT JOHTAJAT TEHTY?

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus sosiaalialan työhyvinvoinnin johtamisesta
Suomessa

Leni Sihto
Opinnäytetyö, syksy 2017
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi (AMK)

TIIVISTELMÄ

Sihto, Leni. Mistä on hyvät johtajat tehty? Kuvaileva kirjallisuuskatsaus sosiaalialan johtamisesta Suomessa. Helsinki syksy 2017, 39 sivua, 1 liite. Diakoniamattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma, sosionomi (AMK).

Tässä opinnäytteessä tutkittiin sosiaalialan johtamista Suomessa. Tavoitteena oli selvittää, millainen johtaminen tukee työhyvinvointia. Opinnäytetyö toteutui integroivana kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jossa relevantin aikaisemman tutkimustiedon pohjalta pyrittiin vastaamaan kysymykseen ”Millaista on laadukas työhyvinvoinnin johtaminen sosiaalialalla?”.

Opinnäytetyön aineisto koostui viidestä tieteellisestä artikkelista ja tutkimuksesta. Tieteellisiä artikkeleita oli kolme ja tutkimuksia oli kaksi. Aineisto oli kokonaan suomenkielinen ja se on julkaistu vuosina 2004–2014. Aineistolähtöistä analyysimenetelmää käyttäen saatiin kirjallisuuskatsauksen tulokset. Tuloksista muodostui neljä pääluokkaa, jotka ovat: hyvä muutosjohtaminen on voimavarojen johtamista, johtamiskoulutus edesauttaa johtajana toimimista, hyvät vuorovaikutustaidot tuottavat laadukasta johtamista ja työntekijöiden osallisuus lisää työhyvinvointia.

Opinnäytetyön johtopäätöksissä todetaan, että sosiaalialan johtaminen on muutosjohtamista. Erilaiset toteutuneet tai parhaillaan suunniteltavat rakenneuudistukset tekevät muutoksesta sosiaalialan johtamisen jatkuvan haasteen. Jatkuva muutos kohdistaa työhyvinvointiin erityisiä paineita. Johtajalla on tärkeä rooli työhyvinvoinnin luojana.

Työhyvinvoinnin johtamisen kannalta keskeisiä ovat erilaiset työyhteisön vuorovaikutussuhteet. Työntekijöiden kannalta oleellista on johtajan avoimuus ja se, että johtajaan voi luottaa. Hyvä johtaja luottaa myös alaisiinsa ja saa heidät tuntemaan itsensä merkityksellisiksi.

Asiasanat: sosiaalityö, johtaminen, työhyvinvointi, organisaatio, kuvaileva kirjallisuuskatsaus

ABSTRACT

Sihto, Leni. What Are Great Leaders Made of? Helsinki. Autumn 2017. 39 pages, 1 appendix. Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services. Degree: Bachelor of Social Services.

The aim of this study was to investigate what type of leadership supports employee well-being in the social care sector. The research method of this thesis study was descriptive literature review and the material consisted of five peer-reviewed articles, which had been published in Finnish between 2004–2014.

The results formed four main groups: successful change leadership results from effective management of resources, management training makes better leaders, communication skills support high-quality leadership and employee participation improves the workplace well-being.

In conclusion, it can be stated that the leader in the social care sector has a significant role in the creation of well-being at work. Moreover, the dynamic change in the social sector requires solution-focused leadership. Hence, the participation of employees and their interaction improve the quality of work well-being. In addition, the results emphasize the role of openness and social interaction in the management of work well-being.

Keywords: Leadership, management, work well-being, social work, organization, literature review

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUKSEN TAUSTA	7
2.1 Johtaminen yleisesti	7
2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen	8
2.3 Johtaminen sosiaalialalla.....	11
3 KIRJALLISUUSKATSAUS	13
3.1 Aineiston valinta	14
3.2 Kirjallisuuskatsaukseen valikoitunut aineisto	17
3.3 Analyysi	19
4 TULOKSET	21
4.1 Hyvä muutosjohtaminen on voimavarojen johtamista	22
4.2 Johtamiskoulutus edesauttaa johtajana toimimista	22
4.3 Hyvät vuorovaikutustaidot tuottavat laadukasta johtamista	23
4.4 Työntekijöiden osallisuus lisää työhyvinvointia.....	24
5 POHDINTA	26
5.1 Prosessi.....	28
5.2 Johtopäätökset.....	30
5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	32
5.4 Jatkotutkimusehdotukset	34
LÄHTEET.....	36
LIITE 1: Kirjallisuuskatsaukseen valikoitunut aineisto	

1 JOHDANTO

Sosiaalialalla palvelutarve ja vaatimustaso kasvavat jatkuvasti yhteiskunnallisten muutosten seurauksena. Työntekijöihin kohdistuvan paineen vuoksi on välttämättöntä panostaa työhyvinvointiin ja sitä edistävään johtamiseen, jotta organisaatiot voisivat toimia.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan mitä hyvä johtaminen on sosiaalialalla Suomessa. Johtaminen ja työhyvinvointi ovat vuorovaikutuksessa keskenään, minkä vuoksi johtamista lähestytään työhyvinvoinnin näkökulmasta. Omaan ammatilliseen kehittymiseeni opinnäytetyöni liittyy siten, että opin johtamisen tutkimuksen käytännöistä ja siitä miten työhyvinvointia voidaan parantaa johtajuuden kautta. Tavoitteena on myös saada hyvä aihe jatkotutkimukselle, johon palataan työn lopussa.

Johtamisen tarkoituksena on luoda edellytykset sille, että organisaatio voi ylipäänsä toimia. Hyvä johtajuus on muutoksen kohtaamista, suunnannäyttämistä. (Kotter 1990, 104.)

Harvard Business Schoolin professori John Kotterin mukaan oikean suunnan näyttäminen ei kuitenkaan ole riittävää. Hyvä johtaja (*leader*) huolehtii siitä, että hänen alaisensa ovat *motivoituneita* kohtaamaan muutoksen ja *jaksavat* ylittää muutoksen tiellä olevat esteet. Johtaja tekee tämän pyrkimällä täyttämään työntekijöiden inhimillisiä perustarpeita, kuten onnistumista, yhteenkuuluvuutta, tunnustuksen saamista, oman elämän hallintaa ja tavoitteiden saavuttamista. (Kotter 1990, 107.) Johtaminen ei ole lupa tehdä vähemmän vaan velvollisuus tehdä enemmän. Johtaminen on energiaa ja aikaa vievää työtä, jonka tuloksia ei voi mitata helposti tai aina edes välittömästi havaita. Johtaminen on sitoutumista toisiin ihmisiin. (Sinek 2014, luku 27.)

Sosiaalialan johtamista tarkastellaan tässä kirjallisuuskatsauksessa suomalaisten tutkimusten ja tieteellisten artikkelien kautta, jotka tarjoavat vastauksia siihen

millaista on hyvä johtajuus. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan selvittää nykyinen tietämys siitä, millaisella hyvällä johtajuudella voidaan edistää työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia.

Tämä tutkimus on rajattu käsittämään ainoastaan sosiaalialan johtamista. Johtaminen on muutoin liian laaja käsite ja erilaisilla lähestymistavoilla voidaan saada erilaisia tuloksia. Nyt tutkitaan pientä osaa laajasta ilmiöstä, mutta tuloksia voidaan soveltaa työelämässä niiden yleispätevyyden takia. Tämä tutkimus tarjoaa esimiehille hyvän tietopaketin siitä, millainen johtaminen edistää työhyvinvointia sosiaalialalla. Tuleville työntekijöille tutkimus tarjoaa mahdollisesti vastauksia siihen, miksi jokin asia työpaikalla toimii tai ei toimi.

Tutkimuksen lähtökohdaksi on otettu johtamisen ihmissuhteenäkökulmat ja työhyvinvointi. Johtamista tutkitaan ihmisten käyttäytymisen eikä menetelmien tai toimintojen kautta. Näkökulma johtajuuteen on siis ihmiskeskeinen. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole tutkia johtamista universaalina kokonaisuutena tai esitellä johtamisteorioiden kehitystä, vaan selvittää sitä mitä laadukas johtaminen on suomalaisessa sosiaalityössä ja minkälaisia työhyvinvoinnin elementtejä käyttäen sellainen saavutetaan. Tässä työssä käsitellään sosiaalialan johtamista yleisellä tasolla eikä sitä ole rajattu esimerkiksi palvelusektoreiden mukaan eikä myöskään johtamisen eri tasojen mukaan, kuten lähiesimiesten tai ylimmän johdon.

Vastaavaa katsausta ei ole käsittääkseni aiemmin tehty sosiaalialan opinnäytetyönä. Tavoitteena on, että tämä tutkimus tuottaisi uutta tietoa siitä, miten sosiaalialan johtamista Suomessa on aikaisemmin tutkittu ja miten työhyvinvoinnin vaikutukseen on kiinnitetty näissä tutkimuksissa huomiota. Johtamisen ja sen luonteen tunteminen on kuitenkin kaikille tarpeellista. Kaikista ei tule johtajia, mutta kaikki tulevat ainakin olemaan johdettavina.

Hyvä johtaja on ennen kaikkea ihmisten johtaja ja opas.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tämän tutkimuksen taustalla on henkilökohtainen kiinnostus johtamiseen ja sen vaikutuksiin työelämässä ja työhyvinvoinnissa. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli selvittää, millaista on hyvän työhyvinvoinnin johtaminen sosiaalialalla Suomessa. Tarkoituksena oli löytää puolueetonta tietoa johtamisen tutkimuksesta sosiaalialalta ja tavoittaa mahdollisia yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia tutkimuksista.

Johtamisen tutkimus on soveltavaa ja yhdistelevää tutkimusta, jossa kohtaavat useat eri tieteenalat (Pekkarinen 2010, 9). Johtamista on tutkittu kautta vuosikymmenien ja useilla tieteenaloilla se on ollut suosittu tutkimuksen aihe. Johtaminen tieteenä on syntynyt 1800- ja 1900-luvun taitteessa, jolloin samanaikaisesti esimerkiksi Max Weber tutki organisaatioita ja Frederick Taylor loi ensimmäiset tieteellisen liikkeenjohtamisen opit. Tänä, tieteen näkökulmasta ehkä suhteellisen lyhyenä aikana, vallalla on kuitenkin ollut lukuisia eri johtamissuuntauksia, jotka ovat pyrkineet vastaamaan erilaisiin johtamisen ja johtamistilanteiden haasteisiin. (Seeck 2015, 21, 34, 38–39, 55.) Johtamisen tutkiminen edellyttääkin tutkijalta hyvin erilaisten aihepiirien tuntemista. Tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä rajattiin kuitenkin katsaukseen käytettyjen hakusanojen perusteella.

Näistä lähtökohdista tutkimuskysymykseksi täsmentyi, ”*millaista on laadukas työhyvinvoinnin johtaminen sosiaalialalla?*”

2.1 Johtaminen yleisesti

Johtaminen on asioiden ja ihmisten johtamista. Johtaminen edellyttää yhtäältä suunnittelua, organisointia, arviointia ja yleistä organisaation toiminnan hallitsemista sekä näiden edellyttämää päätöksentekoa, eli asioiden johtamista. Asioiden johtamisen lisäksi johtaminen on myös ihmisten johtamista, eli tavoitteiden saavuttamista saamalla ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Johtaminen on sekä vastuuta ihmisistä, että organisaation arjesta. (Työturvallisuuskeskus i.a.)

Johtajilla ajatellaan olevan tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka tekevät heistä hyviä johtajia. Täydellisen johtajan kriteereitä voi tuskin kukaan yksittäinen ihminen täyttää. Lienee käytännössä mahdotonta olla esimerkiksi aina aito, oikeudenmukainen, rauhallinen, johdonmukainen tai esimerkillinen. Siksi johtajan on aina pantava itsensä peliin, annettava oma itsensä tehtävän täyttämiseksi. Johtajan on otettava vastuu siitä, että lopputulos vastaa odotuksia. (Lindgren 2008, 11.)

Johtamisessa tärkeitä ovat johdettavat, eli alaiset, jotka käytännössä tekevät tuloksen. Jotta johtaja voisi menestyä on johdattavien oltava paitsi osaavia, myös hyvin motivoituneita. (Lindgren 2008, 10; Työturvallisuuskeskus i.a.)

Viimeisten parin vuosikymmenen aikana johtaminen onkin yleisesti ottaen yhä useammin nähty sosiaalisena prosessina. 1970-luvun jälkeen valveutuneen ja asiaan perehtyneen henkilön on ollut vaikea nähdä johtamista pelkästään perinteisenä hierarkkisena ilmiönä. Vallitsevan näkökannan mukaan johtamiseen voi ottaa osaa koko työyhteisö. (Autio, Juuti & Wink, 2011, 59–73.)

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi tarkoittaa ihmisen työhön kytkeytyvää henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota tehdään työyhteisön osana hyvin johdetussa organisaatiossa. Sekä työntekijä että työyhteisö pitää työtään mielekkäänä ja palkitsevana, minkä lisäksi työ tukee työntekijöiden elämänhallintaa. (Työterveyslaitos i.a.)

Työhyvinvointi ei ole vain subjektiivinen käsite, vaan sitä määritellään Suomessa laein. Jokaista työnantajaa koskee velvollisuus kehittää työntekijöiden työhyvinvointia. Työturvallisuuslain (738/2002) 8 §:n nojalla ”[t]yönantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja tervey-

destä työssä.” Saman säännöksen nojalla työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteuttava tarpeelliset toimenpiteet vaara- ja haittatekijöiden syntymisen estämiseksi.

Työhyvinvoinnin elementtejä voisi jakaa edelleen konkreettisiksi osiksi, jotka jokainen henkilö pystyy tunnistamaan. Näitä voisivat olla esimerkiksi työmotivaatio, työympäristö, osallisuus, työyhteisön vuorovaikutus, mentorointi, henkilöstön välinen arvostus ja merkityksellisyyden tunne.

Motivaatio on se joka käynnistää, ohjaa ja ylläpitää jotain tiettyä käyttäytymistä. Työmotivaatio on työntekijän käyttäytymistä, eli työpanoksen antamista työssään. Motivaatiossa ei kuitenkaan ole kyse pelkästään työntekijän antamasta panoksesta, vaan myös työpanoksen suuntautumisesta ja laadusta. (Perry & Porter 1982, 89.) Henkilön yksilölliset ominaisuudet, kuten asenne, persoonallisuus ja henkilökohtaiset tarpeet ovat merkittäviä yksilöllisiä tekijöitä työntekijän työmotivaatiota tarkasteltaessa.

Esimiehen keinoina vaikuttaa työmotivaatioon on vakiintuneesti pidetty 1) taloudellisia kannusteita, 2) tavoitteen asettamista, 3) työn suunnittelua ja 4) osallisuutta. Johtamisella vaikuttamista työmotivaatioon on pidetty perinteisesti haastavana sosiaalialan kaltaisilla aloilla, joissa työntekijän työsuorituksella ei ole samanlaista suoraa yhteyttä organisaation taloudelliseen menestykseen kuin monissa liikeyritysten työtehtävissä. Esimiehen keinovalikoiman käyttäminen on vaikeaa, koska yksinkertaisia mittareita ei ole. Työmotivaatiota voi auttaa, mikäli vaiava nähdään aidosti työhön sopivien mittarien luomiseen ja työympäristö sekä ilmapiiri ovat hyviä. Työntekijöiden pitää voida nähdä työnsä vaikuttavuus ja tuntea olevansa tärkeitä työyhteisön jäseniä. Esimiehen keskeiseksi tehtäväksi jääkin saada työntekijä tuntemaan itsensä merkitykselliseksi. (Perry & Porter 1982, 89–94.)

Kysymys on siitä, onko työntekijällä riittävä osaaminen tehtävään sekä riittävät tiedot, joiden perusteella hän osaa kohdistaa osaamisensa oikein.

Osaamisen hyödyntäminen edesauttaa työntekijöiden jaksamista työssä ja parantaa arvostuksen tunnetta erityisesti, kun työympäristöön, terveyteen ja työyhteisöön liittyvät elementit huomioidaan. (Monni, Ruukonen, Heinonen & Mäkelä 2003.)

Työhyvinvointiin liittyy myös olennaisesti arvostus, joka on vuorovaikutuksen ydin. Arvostus omaa työtä kohtaan ja tunne siitä, että muut arvostavat työpanosta, luo pohjan luottamukselle. Jos ei tunneta toisten työtä, voi syntyä helposti kuvitelmia esimerkiksi siitä, että toisilla on vähemmän töitä kuin itsellä. Henkilökunnan keskinäinen arvostus on kytköksissä toisten työn tuntemiseen. (Kokkonen, Strömberg & Syvänen 2015, 13.)

Toisten työn tuntemiseen ja tiedon jakamiseen linkittyy mentorointi. Mentorointi tarkoittaa kokemuseräisen tiedon ja viisauden välittämistä. Käytännössä mentorointi toteutuu epämuodollisena ohjauksena ja hiljaisen tiedon siirtämisenä. Mentorointi tapahtuu yleensä kokeneemmalta ammattilaiselta vähemmän kokeneelle. (Opetushallitus i.a.) Mentorointi on automaattista ja jopa välttämätöntä työhyvinvoinnin sekä itsensä johtamisen kannalta. Mentoroinnin osa on hahmottaa työntekijälle miksi joku asia tehdään niin kuin tehdään. Syy-seuraussuhteiden selvittäminen ja ruohonjuuritason ohjaus helpottavat työntekijää näkemään oman työpanoksensa osana suurempaa kontekstia. Tämä on tapa luoda työmotivaatiota ja lisätä työhyvinvointia. (Craig, Allen, Reid, Riemenschneider & Armstrong 2012, 952.)

Mentoroinnilla voi saavuttaa avointa ja keskustelevaa työkulttuuria. Näillä pidetään työyhteisö tyytyväisenä. Mentorointi pohjautuu vapaaehtoisuuteen; henkilö voi suorittaa työnsä suurempia ajattelemta, mutta mentoroinnin keinoin henkilö saa työstään enemmän. Mentoroinnin ehtona on se, että henkilö haluaa vapaaehtoisesti kehittyä työssään. Tässä kuvaan astuu motivoiva esimies, joka saa työinnon tarttumaan työyhteisöön. (Craig ym. 2012, 954.)

Edellisen luvun jaottelun mukaisesti työhyvinvointia lisäävä johtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Uusimpien johtamisteorioiden mukaan vahva

organisaatio rakennetaan sellaisen johtajan avulla, joka on työntekijälle yhtä turvallinen kuin vanhempi. Ihmisten luonnolliselle vuorovaikutussuhteelle rakentuvat organisaatiot tuottavat myös taloudellisilla mittareilla parhaat tulokset. (Sinek 2014, luku 2.) Työhyvinvoinnin parantaminen johtamisen kautta edellyttää systemaattisuutta ja pitkäjännitteisyyttä. Tällaisen johtamisen on perustuttava organisaation tavoitteille: missiolle, visiolle, arvoille ja strategialle. Tavoitteiden ja eri järjestelmien sekä prosessien on tuettava työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus i.a.)

2.3 Johtaminen sosiaalialalla

Johtamiskäytäntöjen kehittämistä sosiaalialalla on pidetty tärkeänä, vaikkakin aikaisemmin liian vähäiselle huomiolle jääneenä aihepiirinä sosiaalityöntekijöiden ammattikunnassa. Johtamiskäytäntöjen kehittämistä on pidetty osa-alueena, jota olisi syytä tutkia tarkemmin. (Fisher 2009, 356.)

Sosiaalialan johtamisen tutkimus on pirstaleista. Se koostuu usein yleisestä johtamisen tutkimuksesta otettuihin lainauksiin, jotka soveltuvat sosiaalialalle vain osittain. Sosiaalialan johtamisen tutkimusta on tutkittu toisaalta osana laajempia poikkitieteellisiä tutkimuksia. Tutkimustiedon määrästä, laadusta sekä muista olennaisista seikoista ei ole tehty kattavaa selvitystä. Kansainvälisten tutkimusten soveltaminen suomalaisessa tutkimuksessa on myös haastavaa, sillä sosiaalialan määrittely ja rajaukset vaihtelevat merkittävästi eri maiden välillä. (Pekkari-nen 2010, 9.)

Sosiaalialan työn kohde ovat elävät ihmiset ja heidän tarpeensa. Sosiaalialan johtaminen ei siten voi nojautua esimerkiksi teollisen tuotantotyön kaltaisiin tulostittareihin. Sosiaalityön johtamista ei voi mitata samalla tavalla, koska työssä onnistuminen mitataan sen kohteena olevien ihmisten hyvinvoinnin lisääntymisellä. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 54.)

Koska sosiaalialalla työn menestystä ei voida nähdä suoraan taloudellisten tulosten kautta, on käytettävä jotain toista mittaria. Sosiaalityön tuloksia voidaan mitata esimerkiksi työn vaikuttavuuden kautta. Vaikuttavuudella tarkoitetaan sitä, muuttuvatko ne haasteet joita pyritään ratkaisemaan, sosiaalityön seurauksena. Työn vaikuttavuus perustuu sosiaalialalla muun muassa resurssien kohdentamiseen ja työntekijöiden kykyyn käyttää ja soveltaa parasta mahdollista tietoa asiakastyössä. (Kemppainen, Kostamo-Pääkkö, Niskala, Ojaniemi & Vesterinen 2010, 12–13.)

Sosiaalihallintotieteen professori Vuokko Niirasen (2010) mukaan sosiaalialan johtajan keskeisin tehtävä on voimavarojen johtaminen. Tämän lisäksi se sisältää kokonaisuuden hallinnan mihin kuuluvat henkilöstöjohtaminen ja strateginen johtaminen. Johtajan tehtäviin kuuluu kaikki asiakassuhteiden huolehtimisesta poliittisten päättäjien kontakteihin. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13,17.)

Sosiaalialan johtamisen selvittäminen Suomessa on tämän tutkimuksen tarkoitus, minkä vuoksi tähän kysymykseen palataan aineiston synteessin yhteydessä.

3 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsaukset eivät ole yksi yksittäinen tutkimusmenetelmä, vaan joukko erilaisia tutkimustapoja, joita yhdistää niiden kohdistuminen aikaisemmin tuotettuun tieteelliseen tutkimustietoon (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 293). Kirjallisuuskatsaus on paras tutkimusmenetelmä vastaamaan kysymykseen siitä, miten johtamista sosiaalialalla ja sen vaikutusta työhyvinvointiin on käsitelty kirjallisuudessa tähän mennessä.

Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmänä pohjustava, koska omaan tutkimuskysymykseensä vastaamisen lisäksi se vähentää tutkimusaiheen valintaan ja muotoiluun liittyviä harhakäsityksiä, referoiden aikaisempaa tutkimusta mahdollisimman objektiivisesti. Kirjallisuuskatsaus tuottaa tietoa siitä, mikä on voimassa olevan tieteellisen tiedon sisältö: kirjallisuuskatsaus on tutkimusten tutkimista. (Salminen 2011, 3–4, 6, 9.)

Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa myös henkilökohtaisella tasolla jonkin katsauksen yhteydessä mahdollisesti esille nousevan tutkimusongelman ottamisen esimerkiksi tulevan tutkimuksen lähtökohdaksi. Kirjallisuuskatsauksen johtopäätöksiä voidaan siis käyttää lähtökohtana tulevissa jatkotutkimuksissa. Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa olemassa olevien ongelmien tunnistamisen (Salminen 2011, 3).

Kirjallisuuskatsauksia on kolmea eri pääalajia: 1) kuvaileva kirjallisuuskatsaus, 2) systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja 3) meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus jakautuu edelleen kahteen tyyppiin, integroivaan ja narratiiviseen katsaukseen. (Salminen 2011, 6.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tieteellisenä menetelmänä pyrkii selvittämään ja kuvaamaan aikaisempaa tutkimusta. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus myös kokoaa ja yhdistää olemassa olevaa tietoa. Sen tarkoituksena on ennen kaikkea jo tuotetun tiedon *ymmärtäminen*. (Kangasniemi ym. 2013, 293, 299.) Tässä tutkimuksessa

pyritään saamaan sellaista tietoa, johon juuri kuvaileva kirjallisuuskatsaus vastaa.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen alalajeista integroiva kirjallisuuskatsaus soveltuu tuottamaan uutta tieteellistä tietoa jo tutkitusta aiheesta. Integroiva kirjallisuuskatsaus sallii laajan materiaalin, koska siinä otetaan huomioon eri lähtökohdista ja tutkimusmenetelmillä tehdyt tutkimukset. Cooperin (1989) mukaan integroivan kirjallisuuskatsaus menetelmänä noudattaa vaiheittaista etenemismallia: Tutkija määrittelee ensin tutkimuskysymyksen tai ongelman. Seuraavaksi hankitaan aineisto, joka sitten arvioidaan. Arviointia seuraavat analyysi, tulkinta ja tulosten esittäminen. Integroivan ja narratiivisen kirjallisuuskatsauksen keskeinen ero on integroivan katsauksen suurempi systemaattisuus. (Salminen 2011, 7–9.)

Tässä tutkimuksessa on kyse integroivasta kirjallisuuskatsauksesta. Tutkimusaineistoa on lähestytty integroivan kirjallisuuskatsauksen kurinalaisten menetelmien kautta vapaamuotoisemman narratiivisen menetelmän sijaan.

Luokiteltaessa kirjallisuuskatsauksen aineistoa on pyrittävä selostamaan luokittelun syntyminen mahdollisimman yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Integroivaan kirjallisuuskatsaukseen kuuluu oleellisesti aineiston analyysi ja tulkinta. Tutkimuksen tieteellisen luotettavuuden ja eettisyyden kannalta on kuitenkin keskeistä, että lähdetutkimukset ja niiden luokittelu ja arviointi erotetaan selvästi tutkijan omasta tulkinnasta ja analyysistä. (Kangasniemi ym. 2013, 296–297; Salminen 2011, 8.)

3.1 Aineiston valinta

Kirjallisuuskatsaukseen valittiin materiaalit elektronisista tieteellisen tutkimusmateriaalin tietokannoista. Ennen aineistohaun suorittamista luotiin hakukriteerit tutkimuskysymyksen ympärille. Alustavia hakuja tehtiin useisiin tietokantoihin, kuten Google Scholariin ja Taylor & Francis -online tietokantaan. Alustavien havaintojen perusteella aihepiiriä koskevaa tutkimusta löytyi runsaasti, mutta koska näistä

kannoista löytyneet tutkimukset eivät pääosin olleet suomalaisia, oli niiden relevanssi tutkimuksen suomalaisen näkökulman kannalta vähäisempi.

Tietokantoina käytettiin lopulta kotimaisia Finnaa ja Artoa. Kumpaankin tietokantaan tehtiin haut samoilla kahdella sanaparilla ”johtaminen” ja ”sosiaalityö” sekä ”social” ja ”leadership”.

Arto-tietokannassa haku toteutettiin asiasanahakuna sanoilla ”johtaminen” ja ”sosiaalityö” sekä sanahakuna sanoilla ”social” ja ”leadership”. Arto-hauissa määriteltiin julkaisuajankohta lisäksi vuosille 2000–2017.

Finnassa molemmat haut toteutettiin sanahakuina, koska Finnassa ei ole samankaltaista asiasanajärjestelmää. Hakutuloksista seulottiin pois julkaisut ennen vuotta 2000 ja haku rajattiin koskemaan tuloksia pelkästään artikkeli- ja e-artikkeli-kategorioista. Selkeyden vuoksi kaikki haut tehtiin ilman lisättyjä lainausmerkkejä. Haku on suoritettu touko-kesäkuussa 2017.

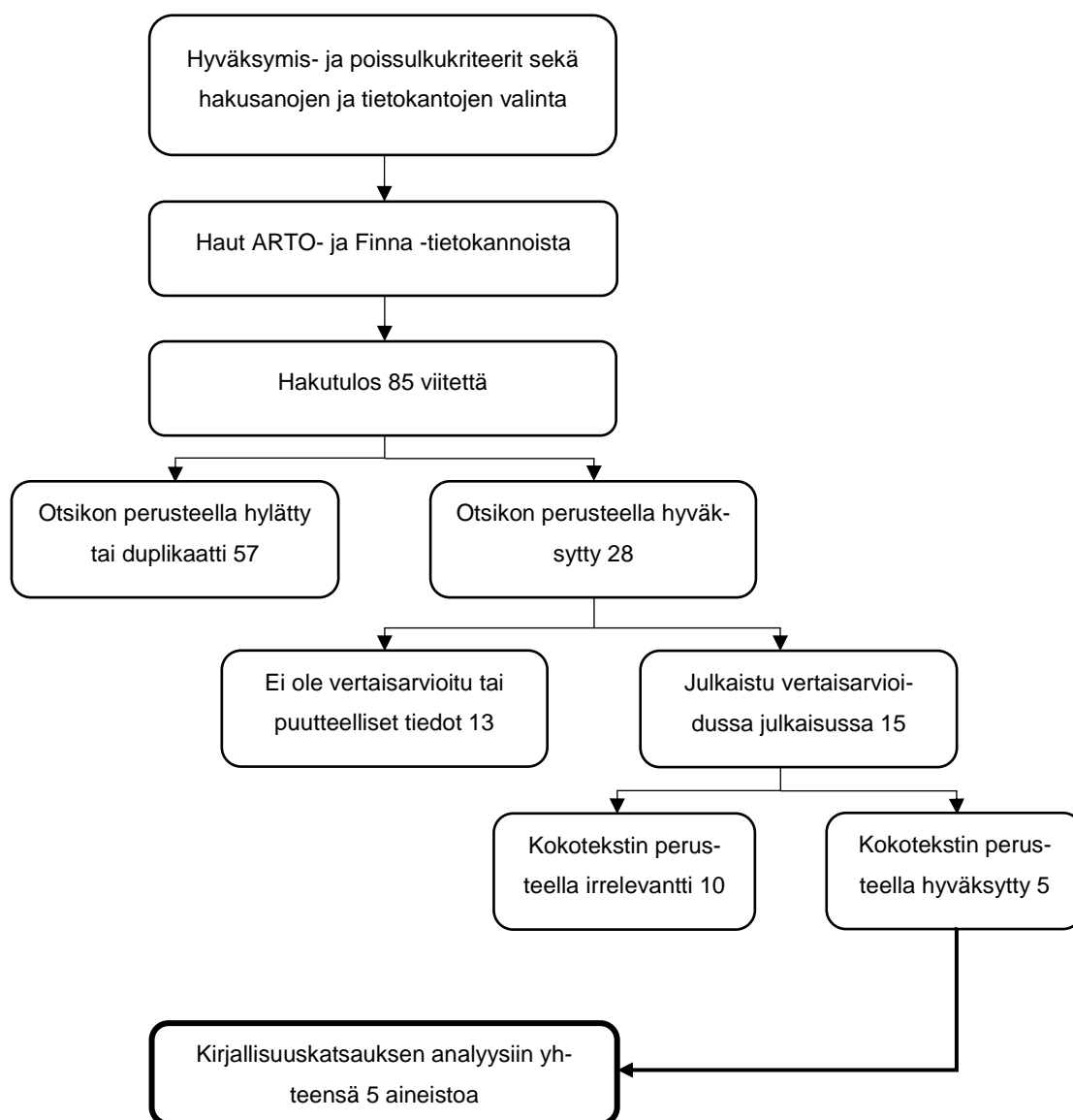
Tutkimuskysymyksen sisältö määritteli hakukriteerejä. Tutkimuskysymys on itsessään ensimmäinen rajaus, joka rajaa ulos sellaisen aineiston, joka ei liity tutkittavaan aiheeseen. Muita kriteerejä olivat aikarajaus, kieli, tutkimusten saatavuus ja käyttöoikeudet sekä maksullisuus. Taulukossa 1 on esitetty sisäänotto- ja pois-sulkukriteerit.

TAULUKKO 1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaistu vuosina 2000–2017	Julkaistu ennen tammikuuta 2000 tai kesäkuun 2017 jälkeen
Käsittelee johtamista ja sosiaalityötä	Ei käsittele johtamista ja sosiaalityötä Käsittelee johtamista pelkästään terveydenhuollon kontekstissa
Vertaisarvioitu artikkeli	Muu kuin ilmainen vertaisarvioitu artikkeli
Alkuperäiskieli suomi tai englanti	Alkuperäiskieli muu kuin suomi tai englanti
Löytyy Arto- tai Finna- tietokannoista	Artikkeli tai sen julkaisufoorumi ja saatavuus eivät löydy Arto- tai Finna- tietokannoista

Aineistohakuun ja sen valintaan olen saanut ohjausta Diakonia Ammattikorkeakoulun informaattikolta. Alustavat haut antoivat haastavan aineiston, josta oli vaikeaa rakentaa luotettavaa tutkimusta, joten kriteerejä jouduttiin tutkimuksen edessä edelleen tarkentamaan. Alustavat haut kuitenkin auttoivat muodostamaan lopulliset asiasanat, joita tutkimuksessa käytettiin. Aineistohaku on esitelty alla olevassa kuviossa 1.

KUVIO 1. Aineistohaun prosessikaavio



3.2 Kirjallisuuskatsaukseen valikoitunut aineisto

Kirjallisuuskatsauksen aineiston muodosti viisi tieteellistä artikkelia, joista kolme on tieteellisiä artikkeleita ja kaksi tutkimuksia. Kaikki valikoituneet artikkelit on julkaistu akateemisissa julkaisuissa, täyttävät sisäänottokriteerit sekä ovat vertaisarvioituja. Vertaisarviointi tarkoittaa sitä, että ennen artikkelin julkaisemista sen tieteellisen laadun on varmistanut toinen saman tutkimusalan asiantuntija.

Vertaisarviointia pidetään tutkimuksen laadun takaavana seikkana. (Korpilahti 2006, 433–434.)

Vertaisarviointia lukuun ottamatta, hakukriteereillä ei olisi pitänyt olla merkittävää vaikutusta siihen keiden julkaisemia tutkimukseen valikoituvat artikkelit ovat. Tähän kirjallisuuskatsaukseen valikoituneiden tutkimusten tekijät ovat kuitenkin käsitykseni mukaan alan tutkimuksen ehdotonta eliittiä Suomessa.

Tieteellisen artikkelin sosiaalityön johtamisen vaatimuksista ja kvalifikaatioista on kirjoittanut nykyinen Itä-Suomen yliopiston sosiaalihallintotieteen professori Vuokko Niiranen (Tampereen yliopisto i.a.-a). Vertaisarvioitu artikkeli on julkaistu sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen JANUS-aikakauslehdessä 2004.

Ihmisten johtamisen merkitystä sosiaalityön organisoimiselle tutkivat Työelämän Tutkimus -lehdessä vuonna 2004 julkaistussa tieteellisessä artikkelissaan nykyinen Helsingin yliopiston sosiaalityön professori Maritta Törrönen (Helsingin yliopisto i.a.) ja nykyinen Itä-Suomen yliopiston sosiaalityön professori Riitta Vornanen (Itä-Suomen yliopisto i.a.).

Nykyinen Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen yliopistonlehtori Seija Ollila (Vaasan yliopisto i.a.) on julkaissut tieteellisen artikkelin aiheesta *Tuottavuus muutoksessa: sosiaalityö osaamisen johtamisen näkökulmasta*. Artikkelin on julkaistu vuoden 2009 Kunnallistieteellisessä aikakauskirjassa. (Ollila 2009.)

Suomalaisten hoivayrittäjien valmiuksia ja taitoja johtajina sekä niihin yhteydessä olevia tekijöitä koskevan kyselytutkimuksen tuloksia on julkaistu Hallinnon tutkimus -lehdessä 2009. Tutkimuksessa hoiva-ala piti nimenomaisesti sisällään myös sosiaalialan yrittäjät. Tutkimuksen ovat toteuttaneet nykyinen Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin opetusylihoitaja, dosentti Merja Sankelo (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri i.a.) ja Leena Åkerblad.

Kaisa Nybergin, edesmenneen Lapin yliopiston psykologian professorin Juha Perttulan (Lapin Kansa 2015), Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun nykyisen tutkimusjohtajan Pasi-Heikki Ranniston (Tampereen yliopisto i.a.-b) ja Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun nykyisen professorin Jari Stenvallin (Tampereen yliopisto i.a.-c) toteuttama haastattelututkimus koski persoonallisuusdynaamista näkökulmaa sosiaali- ja mielenterveysalan työntekijöiden kokemuksiin työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden johtamisesta. Tutkimus on julkaistu Kunnallistieteellisessä aikakauskirjassa 2014.

Valikoituneet artikkelit on esitelty tarkemmin työn lopussa liitteessä 1.

3.3 Analyysi

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Se sisältää kolme vaihetta, jotka ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteiden muodostaminen pelkistyksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Sisällönanalyysissä aineistosta etsitään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä aineiston ilmauksia ryhmitellään. Lopuksi aineistoa vertaillaan mistä muodostuu tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset. (Salminen 2011, 12–13.)

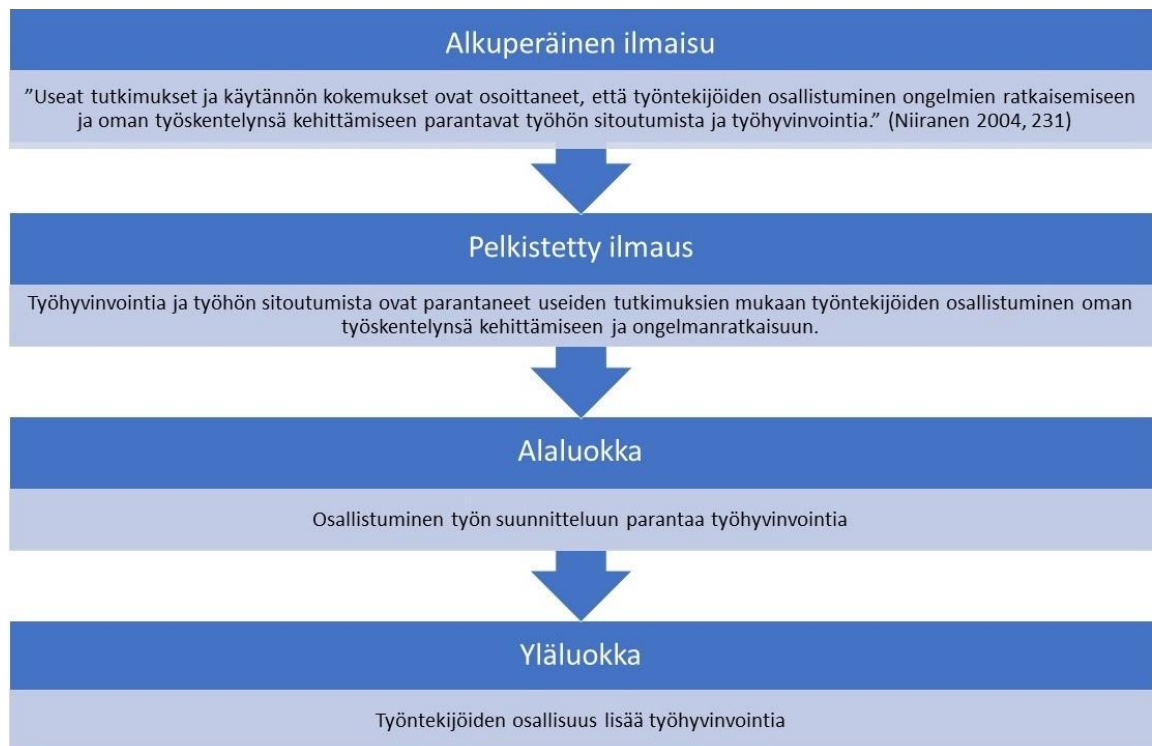
Aineisto käytiin läpi kolmesti tehden jokaisella lukukerralla muistiinpanoja aineiston oleellisesta sisällöstä. Tutkimuskysymystä vastaavia ilmauksia kerättiin aineistosta muistiinpanoihin. Alkuperäisilmaisut koostuivat yksittäisistä tai useammista peräkkäisistä virkkeistä. Esimerkkinä yksittäisestä alkuperäisilmaisusta voidaan käyttää seuraavan sivun esimerkkikuviossa olevaa: ”Useat tutkimukset ja käytännön kokemukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden osallistuminen ongelmien ratkaisemiseen ja oman työskentelynsä kehittämiseen parantavat työhön sitoutumista ja työhyvinvointia” (Niiranen 2004, 231).

Alkuperäisilmaisujen keräämisen jälkeen muistiinpanoista koottiin taulukko, jossa pelkistettiin aineistosta otettuja ilmauksia luoden niistä alustavaa ryhmittelyä. Esimerkki-ilmaisu pelkistettiin muotoon: *työhyvinvointia ja työhön sitoutumista ovat parantaneet useiden tutkimuksien mukaan työntekijöiden osallistuminen oman*

työskentelynsä kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun. Seuraavaksi yhdisteltiin ja eroteltiin pelkistettyjä ilmauksia luoden alaluokkia. Esimerkkipelkistys ryhmiteltiin alaluokkaan *osallistuminen työn suunnitteluun parantaa työhyvinvointia.*

Alaluokat ryhmiteltiin edelleen yläluokiksi, jotta yksittäisistä tiedoista saatiin laajempia kokonaisuuksia vastamaan tutkimuskysymykseen. Esimerkkipelkistystyksen lopullinen yläluokka oli *työntekijöiden osallisuus parantaa työhyvinvointia.* Yläluokkia muodostui pelkistysprosessissa yhteensä neljä. Nämä neljä yläluokkaa muodostavat myös tuloksia esittelevän kappaleen alaotsikot. Sisällönanalyysistä tehty esimerkkikuvio on esitelty alla.

KUVIO 2. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä.



4 TULOKSET

Tutkittaessa työhyvinvoinnin elementtejä johtamisen kautta tulee hahmottaa toimintaympäristö, jossa johtaja työhyvinvointia johtaa. Ympäristö ei rajaudu pelkästään työpaikkaan, vaan sosiaalialan johtajuus toteutuu useissa konteksteissa. Näitä ovat esimerkiksi kunta, valtio, tietty alue ja yhteistyöverkostot. Huoltosuhteen muutos, julkisen talouden epävarmuus ja ajankohtainen sosiaalipolitiikka johtavat siihen, että johtaminen ja sen kontekstit ovat jatkuvassa muutoksessa. (Niiranen 2004, 227–228; Nyberg, Perttula, Rannisto & Stenvall 2014, 409.)

Toimintaympäristöt näkyvät muun muassa siinä, että oman organisaationsa sisällä johtajan täytyy olla kokonaisuuden hahmottava yleisosaaja, joka antaa alaisinaan oleville asiantuntijoille riittävästi tilaa osata ja oppia. Organisaationsa ulkopuolella hänen on oltava oman alansa erityisasiantuntija, joka tuo asiantunteuksensa eri yhteistyöryhmiin ja päätöksentekoeleimiin. Sosiaalialan johtajalla on eri rooleja. Hänen on yhtäältä tuotettava tietoa sisäiseen ja poliittiseen päätöksentekoon. Toisaalta hänen on oltava myös motivoiva henkilöstön johtaja. (Niiranen 2004, 230–231.)

Johtajan tulee hallita muutosta ja osata soveltaa sosiaalipolitiikan suuret linjaukset ruohonjuuritason työhön. Organisaatiouudistukset edellyttävät johtajalta kykyä hahmottaa yhtäältä työn yksityiskohdat, toisaalta nähdä ”ylhäältä” käsin näiden yksityiskohtien muodostamat kokonaisuudet sekä yksityiskohtien ja kokonaisuuden välisen suhteen. (Nyberg, ym. 2014, 421.) Lisäksi sosiaalialalla johtajan tulee tuottaa tuloksia ihmisläheisesti. Hyvällä johtamisosaamisella edistetään palvelujen toimivuutta, terästetään työhyvinvointia henkilöstön lähtökohdista käsin sekä lisätään tuottavuutta organisaatiossa. (Ollila 2009, 185.) Nivalan (2006) mukaan asioita johdetaan aina lopulta ihmisten kautta (Nyberg ym. 2014, 410).

4.1 Hyvä muutosjohtaminen on voimavarojen johtamista

Muutoksen johtamisessa keskeistä on luoda vuorovaikutussuhde, joka tukee uusien toimintatapojen oppimista yhdessä reflektoinnin ja motivoinnin kautta. Laitisen ja Stenvallin (2012) mukaan tällaisten olosuhteiden syntyminen edellyttää muutosdynamikan ymmärtämisen lisäksi luottamusta ja avointa kommunikatioilmapiiriä. (Nyberg ym. 2014, 411.)

Ihmiskeskeisessä muutosjohtamisessa on tärkeää puhua työntekijöille juuri heitä koskevista asioista, kertoen miten jokin työssä tapahtuva muutos vaikuttaa juuri heidän työtehtäviinsä ja elämäänsä. Muutosdynamikasta puhuttaessa on tärkeätä käsittää myös persoonallisuusdynamikkaa, niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Vaiheittain tapahtuva muutos ja onnistumisen kokemukset ylläpitävät muutosmotivaatiota. Muutosten aikataulutuksessa tulisi huomioida työntekijöiden erilaisuus. (Nyberg ym. 2014, 411, 421–422.)

Palvelurakenteiden muutos sosiaalialalla edellyttää puolestaan uusia tapoja toimia ja oppia. Sosiaalialan muutoksen johtaminen vaatii sellaista asiantuntevaa johtamista, joka kykenee huomioimaan sekä toiminta-alan substanssin, että työntekijöiden voimavarat. (Ollila 2009, 179, 183, 185.)

4.2 Johtamiskoulutus edesauttaa johtajana toimimista

Sosiaalialan johtajan on tunnettava oma alansa. Tämän lisäksi hänen on opittava myös johtajuutta. Yleisellä tasolla varsinainen johtajakoulutus edesauttaa johtajana toimimista. (Sankelo & Åkerblad 2009, 34.) Johtajakoulutuksen on oltava vahvaa ammatilliseen ja tieteelliseen tietoon perustuvaa koulutusta yhteiskunnan monimuotoisuuden ja muutoshallinnan tarpeiden vuoksi (Törrönen & Vornanen 2004, 54).

Selviytyäkseen työstään johtajalla on oltava lähtökohtaisesti myönteinen asenne johtajuuteen sekä halu toimia johtajana (Sankelo & Åkerblad 2009, 34). Johtamisessa tulisi erottua hänen oma motivaationsa, ammattitaidon ylläpitäminen sekä

työyhteisön motivoinnin ja innostamisen kyvyt. Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta johtaminen on merkittävä tekijä. (Ollila 2009, 180; Niiranen 2004, 227.)

Hyvä johtaja huolehtii omien johtajuustaitojensa kehittämisestä sekä omasta ja alaistensa osaamisesta. Johtaja vastaa siitä, että työyhteisö kehittyy yhdessä kohti yhteisiä päämääriä. (Niiranen 2004, 230.) Itsensä ja työntekijöiden tunteminen parantaa johtajuutta (Sankelo & Åkerblad 2009, 42).

4.3 Hyvät vuorovaikutustaidot tuottavat laadukasta johtamista

Koska organisaation toiminnan menestys rakentuu työyhteisön osaamisen vaaraan, hyvään työpanokseen päästään jaksavien työntekijöiden avulla (Niiranen 2004, 230–231).

Ihmisten johtaminen on sosiaalista kanssakäymistä. Vuorovaikutus on tärkeä osa yhteistyötä ja antaa mahdollisuudet vuoropuheluun. (Törrönen & Vornanen 2004, 47.) Johtamisessa ei ole kyse asioiden siirtämisestä työntekijältä toiselle, vaan ihmisten keskinäisten suhteiden hallinnasta. Johtajuutta pitäisi ohjata keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. (Niiranen 2004, 230.) Sosiaalialalla voisi edistää vuorovaikutusta johtamismalleilla, joissa on tilaa koko työyhteisön ajatuksille ja mielipiteille, vaikka ne kilpailisivat keskenään. Johtamisessa tulisi osallistaa koko työyhteisö, sillä johtaminen on vuoropuhelua oman työyhteisön kanssa. (Nyberg ym. 2014, 420; Törrönen & Vornanen 2004, 50.)

Motivointi ja kannustus ovat tärkeitä johtajan työkaluja (Törrönen & Vornanen 2004, 52). Kuipersin (2009) mukaan alaisten persoonallisuuden huomiointi ja tunnistaminen auttaa esimiehiä motivoimaan henkilöstöä ja parantamaan yhteistyötä (Nyberg ym. 2014, 412). Henkilöstön motivoitumisen ja sitoutumisen kannalta tärkeää on innostuksen saavuttaminen ja ylläpitäminen (Ollila 2009, 179). Johtajan vastuulla on hahmottaa kokonaiskuva tulevaisuudesta, sitouttaa työntekijät visioon ja inspiroida heitä toimimaan (Törrönen & Vornanen 2004, 50).

Johtajan on myös tunnistettava, miten hänen oma toimintansa vaikuttaa työntekijöihin ja heidän vastuunottoonsa, työmotivaatioonsa sekä keskinäiseen vuorovaikutukseensa. Johtajan tulee siis nähdä kokonaiskuvan lisäksi yksilölliset vuorovaikutussuhteet ja niiden dynamiikat. (Niiranen 2004, 230.)

Erilaisten persoonallisuuksien yhteensovittaminen on yksi työmotivaatioon vaikuttava tekijä. Esimiehen tulisikin mukauttaa omaa toimintaansa kunkin alaisen persoonan mukaan ja ihannetilanteessa kohdata jokainen alainen ainutlaatuisena yksilönä. Vapaa keskustelu- ja toimintaympäristö mahdollistavat työpaikan resurssien tehokkaimman käytön. Mikäli työntekijöiden erilaisuus huomioidaan ja sitä arvostetaan, työntekijät oppivat hyödyntämään toistensa erilaisia taitoja ja ominaisuuksia. Honkosen ja Routamaan (1997) mukaan erilaisista persoonista koostuvat henkilöstötiimit työskentelevät persoonaltaan samankaltaisia tiimejä tehokkaammin. (Nyberg ym. 2014, 411–412, 423.)

4.4 Työntekijöiden osallisuus lisää työhyvinvointia

Osallisuus työyhteisössä voi vähentää muutosvastaisuutta sekä työuupumista tai traumatisoitumista. Nybergin, Perttulan, Ranniston ja Stenvallin tutkimuksen mukaan tarve turvalliseen ja jaksamista edistävään johtajuuteen oli yhteinen kokemus työyhteisössä. Tämänkaltaisen johtajuus ennaltaehkäisee muun muassa kiusaamista ja ristiriitoja. (Nyberg ym. 2014, 420–421, 423.)

Taitava johtajuus arvostaa oppimista ja ymmärtää, että epäonnistuminen ei ole katastrofi (Törrönen & Vornanen, 2004, 52). Johtajuutta tarvitaan koko organisaatiotasolla, koska myös yksittäinen työntekijä voi olla vastuussa erilaisissa projekteissa. Johtajuuden tunteminen ei ole vain ja ainoastaan johtajan asia. (Niiranen 2004, 227.)

Työntekijöiden osaamisen tukeminen sitouttaa työntekijöitä organisaatioon paremmin ja tekee työstä houkuttelevampaa. Työyhteisön tietämys ja osaaminen tulee koota yhteiseksi pääomaksi, jotta tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata täysipainoisesti. (Ollila 2009, 180, 183.)

Osaamisen johtaminen vaatii oppimisen tukemista, luottamusta sekä hyvää vuorovaikutuksellista yhteistyötä työyhteisön kanssa. Siinä tarvitaan henkilöstöjohtamisen innovaatioita työn sisällössä ja organisoinnissa. Johtamisen on vastattava organisaation uudistumisen, muutoksen ja joustavuuden asettamiin vaatimuksiin. (Ollila 2009, 179.)

Osaamisen johtamisessa on ensiarvoista tunnistaa hiljaisen tiedon merkitys työyhteisössä. Asiantuntijuus ja osaaminen ovat voimavaroja vaihtelevissa olosuhteissa. Organisaation osaamisen varmistaminen edellyttää työntekijöiden osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja jo olemassa olevan osaamisen, käytäntöjen ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä. (Ollila 2009, 182–183.)

Työhyvinvointia ja työhön sitoutumista ovat parantaneet useiden tutkimuksien mukaan työntekijöiden osallistuminen oman työskentelynsä kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun (Niiranen 2004, 231).

5 POHDINTA

Johtaminen on nähdäkseni aina ajankohtainen ja aiheellinen tutkimuskohde. Johtaminen ei tule koskaan olemaan täysin tutkittu kohde, osittain siksi, että tulkinnat hyvästä johtajuudesta vaihtelevat aikakausien mukaan. Teoriatietoa hakiessa ilmeni, että johtajuudessa on useita eri suuntauksia, joista aina yksi vallalla oleva käsitys sitoutuu tiettyyn aikakauteen. Näin ollen johtajuutta tutkiessa on muistettava, että olemme aina aikamme kuva eivätkä johtamisen ilmiöt ole staattisia.

Silti hyvää johtajuutta tutkiessa samat asiat toistuvat. Riippumatta siitä millaisesta suuntauksesta käsin johtajuutta tai sen vaikutusta työhyvinvointiin tutkii, lopputulos on usein sama. Hyvä johtaja on turvallinen ja kohtaa johdettavat alaiset aidosti ja yksilöllisesti. Molemminpuolinen luottamus, jaettu visio ja merkityksellisyyden tunne ovat hyvää johtamista. Hyvä johtaja johtaa alaistensa voimavaroja ja suunntaa niitä oikein. Hän ei istu pöytänsä takana käskyttämässä työntekijöitään, vaan vie heitä eteenpäin kulkien itse eturintamassa. Hyvä johtaja luottaa alaisiinsa ja heidän osaamiseensa.

Johtajalla on aina vastuu kokonaisuudesta. Kokonaisuutta hän voi hallita jaksavien ja motivoituneiden työntekijöiden avulla. Työntekijöiden jaksamisen turvaaminen ja motivointi on haastava tehtävä. Tämän takia työntekijöiden aito kohtaminen ja luottamuksen rakentaminen on avainasemassa. Tulisi muistaa, että työyhteisöissä on myös yhteisvastuu työhyvinvoinnista. Työhyvinvointia ei voi ulkoistaa kokonaan johtajalle. Hänen tehtävänä on rakentaa edellytykset sille.

Työhyvinvointi ja johtaminen korostuvat alati muuttuvalla sosiaalialalla. Vuoden 2015 maahanmuuttovirta ja vireillä oleva Sote-uudistus ovat muuttaneet ja tulevat muuttamaan sosiaalityön rakenteita tavoin, joita ei vielä voida ennakoida. Suunnitellut uudistukset tulevat tuskin olemaan viimeiset sosiaalialan muutokset. Muutos tulee olemaan jatkuvaa. Oikeanlaisella johtamisosaamisella vastaavanlaiset organisaatioiden ja toimintaympäristön muutokset voidaan kohdata ja näihin voidaan vastata. Hyvä johtaja onkin laivan keulakuva muutosten aalloissa.

Johtaminen ja työhyvinvointi ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja nykyään johtaminen nähdäänkin sosiaalisena prosessina organisaatiossa. Työntekijöillä on enemmän oikeuksia kuin ennen ja mahdollisuuksia vaikuttaa toimenkuvaansa. Varsinkin sosiaalialalla, jossa yksittäisellä työntekijällä voi olla paljon vastuuta työstään, myös johtajuus on jaettua. Tämä vastuu omasta työstä on vastuuta myös omasta työhyvinvoinnista. Johtajan tulisi luoda edellytykset työhyvinvoinnille, mutta työhyvinvoinnin vallitsemiseen tarvitaan työntekijän ja johtajan toimiva vuorovaikutus. Johtajalle jää työntekijöiden ohjaaminen ja opastaminen oikeaan suuntaan sekä työntekijöiden saaminen tuntemaan itsensä merkitykselliseksi.

Sosiaalialalla työn kohde ovat ihmiset. Sosiaalialan johtajat toimivat tulos-, tavoite- ja henkilöstöjohtajuuden lisäksi arvojohtajina. Ammattietiikka on tärkeässä asemassa. Hyvän johtajan tulisi johtaa sosiaalipolitiikan päätöksiä eettisesti sekä työntekijöiden voimavaroja ja osaamista.

Tutkimusaineisto jakautuu ajalle 2000-luvun alusta vuoteen 2014. Hakukriteereillä ei löytynyt tätä uudempaa tutkimusaineistoa, joten tutkimusaineisto edustaa tuoreinta saatavilla olevaa tietoa. Edellä mainittujen maahanmuuton ja muiden toimintaympäristön muutosten seurauksena tutkimustulokset eivät perustu sosiaalialaan täysin sellaisena, kuin se on nyt. Edellä mainitut muutokset ovat niin uusia, että sosiaalialan nykytilanteesta ei ole vielä saatavilla tutkimustuloksia.

Sosiaalialan tutkimusten niukkuus näillä tutkimusasetelmilla yllätti. Aihepiiriä oli ylipäättään tutkittu vähän ja tutkimukset olivat pääasiassa saman suppean henkilöpiirin tekemiä. Sosiaalialan johtamista on tutkittu Suomessa vähän ja tämän johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin vielä vähemmän. Tämä oli yllättävää, koska johtamisesta useine teorioineen löytyy kymmeniätuhansia tutkimuksia.

Toisaalta tutkimusten niukkuus ei ole ongelma, sillä tutkitut asiat tuloksineen ovat yleispäteviä. Yleisellä tasolla toteutetut tutkimukset pysyvät relevantteina tutkimusympäristön verrattain suuristakin muutoksista huolimatta, koska niitä ei ole sidottu esimerkiksi toimintaympäristöihin tai tiettyyn hallintoalueeseen.

Tutkimusaineistossa oli keskitytty sellaisiin osa-alueisiin kuten vuorovaikutukseen ja työyhteisön mahdollisimman hyvään sekä toimivaan sosiaaliseen kanssakäymiseen. Aineistossa korostuivat persoonallisuusdynamiikka, johtajana toimimisen valmiudet ja minkälainen johtaminen on laadukasta työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Katsauksen tulokset olivat yllättäviä eivätkä vastanneet odotuksiani. Odotin, että sosiaalialan johtaminen perustuisi edelleen linjaorganisaatioihin. Oma sosiaalialan työkokemukseni on ollut tehtävissä, joissa valta- ja vastuusuhteet ovat olleet selvät ja johtamisen keinoina ovat olleet käskyt. Tutkimusten kuva sosiaalialalle ideaalisesta johtamismallista ei ole omalla kohdallani toteutunut. Mahdollisesti syynä tähän on ollut se, että kaikilla tapaamillani esimiehillä ei ole ollut varsinaista johtamiskoulutusta.

Yhteenvetona voitaneen luonnehtia, että hyvä johtaja on työntekijöidensä kanssa kuin palapeli sosiaalipolitiikan kokonaislinjauksista kahvihuoneen ruohonjuuritasoon ja asiakaspintaan.

5.1 Prosessi

Ennen tätä tutkimusta tarkoitukseni oli tehdä kvalitatiivinen tutkimus työhyvinvoinnista sosiaalialalla. Toimijan, jonka kanssa alustavia neuvotteluita hankkeesta käytiin, erityinen kiinnostus oli dialogisen johtamisen merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Tämä hanke kuitenkin kariutui itsestäni riippumattomista syistä. Valmistellessani kyseistä hanketta saatoin todeta, että kyseinen ongelmakenttä vaikutti ajankohtaiselta ja mielenkiintoiselta.

Kirjallisuuskatsauksen metodologia oli uutta ja siihen perehtyminen tapahtui kokonaan itseopiskeluna. Tutkimusta oli hankala tehdä itseohjautuvaisesti, sillä kirjallisuuskatsauksen voi tehdä usealla eri tavalla ja eri ammattikorkeakoulujenkin ohjeistukset vaihtelevat laajalti. Tein erehdyksiä tutkimuksen alkuvaiheessa mikä johti siihen, että opin prosessin kantapäähän kautta. Luin alussa paljon alan teoriaa ja metodologiaa käsittelevää kirjallisuutta, jota ei päätynyt lopulliseen työhön.

Tämä venytti tutkimuksen aikataulua, mutta oli kaiken kaikkiaan opettavainen prosessi.

Prosessin aikana toteutuneissa seminaareissa kritisoin kirjallisuuskatsauksen huonohkoa soveltuvuutta sosiaalialan opinnäytetöihin. Opinnot eivät anna kovin hyviä metodologisia valmiuksia kirjallisuuskatsauksen tekemiseen. Käytännönläheisyyttä korostavassa ammattikorkeakoulussa kirjallisuuskatsauksen valitseminen opinnäytetyön metodiksi sosionomin tutkinnossa aiheutti usein hämmästyksiä. Prosessin loppupäässä kuulin, että tämän kaltaisia opinnäytteitä ei enää tulevaisuudessa tehdä, juurikin käytännönläheisyyden näkökulmalla perustellen.

Vahvuuteni tässä aiheessa olivat henkilökohtainen kiinnostukseni työhyvinvoinnin elementteihin ja johtamisen yhteyteen. Molemmat teemat olivat sellaisia, joita olisin halunnut kouluaikoinani opiskella enemmän ja koin vahvasti, että näiden aihepiirien tunteminen olisi kaikille, asemasta huolimatta, tärkeää. Olin erittäin motivoitunut opinnäytetyön tekijä ja käytin työhön paljon aikaa, sillä käsiteltävät aiheet monissa tutkimuksissa olivat mielenkiintoisia tutkimusasetelmineen. Tein metatyötä esimerkiksi tekemällä persoonallisuustestin mitä käytettiin eräässä kirjallisuuskatsauksen aineistossa barometrina ja luin vapaa-ajalla kirjallisuuskatsauksen aineistoissa käytettyjä lähteitä. Sanoisin, että sukelsin syvälle prosessiin tutkiessani työhyvinvoinnin johtamista ja ennakkokäsitykseni muuttuivat prosessin johdosta.

Osasin mielestäni nostaa tutkimustuloksista relevantit asiat esille objektiivisesti niin, että ne vastasivat tutkimuskysymykseen. Koin myös, että työn kivikkoisen alun jälkeen sain kasattua eheän työn, vaikka työ oli aikaa vievä. Tämä mielestäni näkyy siinä, että tekstini on selkeää ja johdonmukaista vaikka prosessi itsessään oli joiltain osin hajanainen.

Vahvuutena koen myös sen, että opinnäytetyön prosessin aikana huomasin osaavani työskennellä analyyttisesti ja tuottaa analyyttistä tietoa. Tästä johtuen en aio lopettaa tutkimushistoriaani tähän työhön, vaan jatkan sitä Pro Gradu tutkimuksessani aikanaan. Ilman tämänkaltaista metodologiaa ja prosessia olisin tuskin saanut näin vahvaa kimmoketta tieteellisen tutkimuksen suorittamiseen.

Prosessi on mielestäni kokonaisuudessaan onnistunut, vaikka se ei missään vaiheessa ollut helppo tai kevyt.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella voidaan esittää, että muutosjohtaminen on ollut pitkään keskeisessä asemassa sosiaalialalla. Muutosjohtajuuden rooli korostuu sosiaalialan esimiesten työssä. Muutosjohtamisessa onnistuminen on tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta.

Nyt vireillä olevaa Sote-uudistusta ovat edeltäneet erilaiset tehostamiseen ja julkisen sektorin taloudellisen kantokyvyn turvaamiseen tähtäävät hankkeet. On todennäköistä, että tämänkaltainen kehitys ja vastaavat hankkeet tulevat jatkumaan myös nyt vireillä olevien uudistusten jälkeen. Sosiaalialan ainoa varma seikka tulee olemaan *muutos*.

Muutos ja sen johtaminen asettavat organisaatiolle erityisiä haasteita. Epäonnistunut muutosjohtaminen heikentää työhyvinvointia, onnistunut puolestaan ainakin ylläpitää tai parantaa tätä. Hyvä muutosjohtaminen on työntekijöiden voimavarojen johtamista, työntekijöiden jaksamisen turvaamista sekä heidän voimavarojensa ja osaamisensa oikeaa kohdistamista. Tätä tukee teoreettisen viitekehyksen kirjallisuus, jonka mukaan sosiaalialan johtajan keskeisin tehtävä on voimavarojen johtaminen (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13, 17).

Muutosjohtaminen sosiaalialalla vaatii tutkimustulosten perusteella sekä oman alan laajaa asiantuntemusta, että myös johtamiskoulutusta. Johtajakoulutuksen tulee perustua tieteelliseen ja ammatilliseen tietoon. Johtamiskoulutus antaa johtajille valmiudet tunnistaa työpaikan sekä muutoksen dynamiikat ja siten tehdä tietoon perustuvia ratkaisuja.

Keskeistä johtamiskoulutuksessa on, että esimiestehtäviin valikoidaan aidosti siitä kiinnostuneet henkilöt. Johtajuus edellyttää henkilökohtaista motivaatiota

sekä työyhteisön motivointia ja innostamista. Johtamiskoulutus edesauttaa johtamista koko organisaatiossa. Myös työntekijät saattavat olla vastuuhenkilöitä eri projekteissa, jonka vuoksi johtajuustaitoja tarvitaan muuallakin kuin varsinaisissa esimiestehtävissä. Johtamista tulisi oppia ja haluta oppia jo siksi, että vastuu lopputuloksesta on aikaisemman kirjallisuuden mukaan aina johtajalla (Lindgren 2008, 11; Sinek 2014, luku 27).

Tutkimusaineistossa painotettiin johtamista sosiaalisena kanssakäymisenä. Teoreettisessa viitekehyksessä arvioitiin tämänhetkisen johtamissuuntauksen olevan johtamisen näkeminen työpaikan yhteisenä sosiaalisena prosessina hierarkkisen, käskyihin perustuvan linjaorganisaation sijasta (Autio, Juuti & Wink, 2011, 59–73). Tutkimustulokset näyttävät heijastavan tällaista ajatusmallia, jossa johtamisessa on kyse siitä, että luodaan ja hallitaan organisaation päämäärien kanalta hyödyllisiä vuorovaikutussuhteita.

Työhyvinvointinäkökulmasta johtajuus on henkilökunnan keskinäisten suhteiden hallitsemista ja vuoropuhelua oman työyhteisön kanssa. Sosiaalialalla tehokkaiisiin tuloksiin voitaisiin päästä sellaisilla johtamismalleilla, jotka jättävät tilaa koko työyhteisön ajatuksille ja mielipiteille. Hyvä johtaja osallistaa koko työyhteisön ja tämä osallisuus on tutkimuksen perusteella katsottu vähentävän muutosvastaisuutta ja työuupumusta. Kyse on myös Perryn ja Porterin tarkoittamasta työntekijän henkilökohtaisen merkityksellisyyden vahvistamisesta (Perry & Porter 1982, 89–94).

Laadukkaan työhyvinvoinnin johtaminen on avoimuutta ja vuorovaikutusta. Erityisesti ihmiskeskeisellä sosiaalialalla korostuu avoimen keskustelukulttuurin merkitys työhyvinvointia luovana tekijänä. Avoimuuden ja vuorovaikutuksen kulttuurin kautta saadaan aikaan sellainen refleктоiva ilmapiiri, joka mahdollistaa uusien toimintatapojen oppimisen ja kehittämisen yhdessä. Hyvä johtaja johtaa siis luottamusta ja avointa ilmapiiriä.

Vapaa keskustelu- ja toimintaympäristö mahdollistavat työpaikan resurssien tehokkaimman käytön. Mikäli työntekijöiden erilaisuus huomioidaan ja sitä arvoste-

taan, työntekijät oppivat hyödyntämään toistensa erilaisia taitoja ja ominaisuuksia. Taitava johtaja arvostaa työntekijöidensä oppimista eikä epäonnistumisesta rankaista.

Sosiaalialan johtajilta tarvitaan sellaista vuorovaikutuksen ja ammatillisen opastuksen yhdistämistä, joka vastaa prosessina hyvin pitkälti ammatillisen mentorin ja mentoroitavan välistä tiedonvaihtoa ja suhdetta. Tutkimusaineistoissa ei mentorointia ole terminologisesti mainittu, mutta hiljaista tietoa ja sen siirtämistä aineistossa kuitenkin käsiteltiin. Vaikuttaa siltä, että hyvä sosiaalialan johtaja on työhyvinvointia johtaessaan ennen kaikkea alaistensa mentori.

Samalla tavoin kuin oman osaamisen hyödyntämistä ja kehittämistä oli pidetty työhyvinvointia edistävänä tekijänä, oli tutkimusaineistossa kiinnitetty erityistä huomiota johtajan oman ja alaisten osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Ylipäättään työntekijöiden osallisuus valtaistaa heitä ja lisää työhyvinvointia.

Hyvä johtaja huolehtii paitsi omien johtajuustaitojensa kehittamisestä myös omasta ja alaistensa kompetenssista. Johtajan vastuulla on, että työyhteisö kehittyy kohti oikeita päämääriä. Lindgrenin ja Työturvallisuuskeskuksen mukaisesti johtajan menestys perustuu johdettavien osaamiseen – ja motivaatioon. (Lindgren 2008, 10; Sinek 2014, luku 27; Työturvallisuuskeskus i.a.)

5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Jotta tutkimus olisi eettinen, on sen noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkimusta tehdessä on toimittu rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien on oltava tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäviä. Muiden tutkijoiden työ ja saavutukset otetaan asianmukaisesti huomioon ja aikaisemmalle tutkimukselle annetaan sille kuuluva arvo ja tunnustus. Tutkimuksen tulee olla yksityiskohtaisesti suunniteltu, toteutettu ja raportoitu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–24.)

Tämä tutkimus on tehty huolellisesti ja tarkasti integroivan kirjallisuuskatsauksen prosessia noudattaen. Aineiston haussa valitut hakusanat on määritelty mahdollisimman laajoiksi, jotta niillä ei olisi vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Haku kohdistettiin vain vertaisarvioituissa tieteellisissä sarjoissa julkaistuihin artikkeleihin, jotta myös aineiston eettisyydestä ja riittävästä tieteellisestä laadusta saatettiin varmistua. Tutkimus on tieteellisesti luotettava.

Kirjallisuuskatsauksen valittu aineisto sijoittuu vuosille 2004–2014. Kirjallisuuskatsaukseen, varsin laveista hakukriteereistä huolimatta, valikoituneet tutkimukset eivät ole aivan uusia. Tähän kiinnitettiin huomiota tutkimuksen luotettavuuden kannalta, mutta kyseiset artikkelit ja tutkimukset valittiin tutkimusaiheen relevanssin takia. Tietokantahauista löytyi muutamia kiinnostavia otsikoita julkaisuista, joista ei ollut saatavilla tarkempaa tietoa siitä, missä ja miten kyseiset tutkimukset oli julkaistu, ja olisivatko ne täyttäneet muut hakukriteerit esimerkiksi vertaisarvioinnin vaatimuksen osalta. Näin ollen tästä aiheesta ei ollut saatavilla uusinta tutkimustietoa, tai sitten aihepiiriä ei ole tutkittu näillä rajauskriteereillä viime vuosina.

Vaikka kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet tutkimukset eivät ole aivan uusia, ovat ne sellaisia sosiaalialan johtamisen tutkimuksen kansallisia pioneereja, joiden relevanssi ei vähene pidemmällä aikavälilläkään. Nämä tutkijat määrittelevät 2000–2020 luvun sosiaalialan johtamisen tutkimuksen tilan. Kirjallisuuskatsauksen aineisto on siten perusteltu.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu sen reliaabeliuteen ja validiuteen. Reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta, eli käytännössä sitä, että tulokset eivät anna vain sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan merkitsee sitä, että käytetty tutkimusmenetelmä on oikea, eli antaa vastauksen siihen tutkimuskysymykseen, johon sillä yritetään saada vastaus. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Kirjallisuuskatsauksen tietokantahaut on toteutettu huolellisesti ja apuna on käytetty informaation asiantuntijuutta. Haku kohdistettiin tunnetuimpiin kotimaisiin tietokantoihin.

Aineistojen keruuprosessi, tietokannat, hakukriteerit ja hyväksymiskriteerit on dokumentoitu tarkasti. Tutkimus on toistettavissa. Koska tämä tutkimus on toteutettu yksin, aineiston keruun reliaabelius tarkastettiin vielä toistamalla tietokantahaut kahdesti ja varmistamalla, että saadut tulokset täsmäsivät alkuperäisten hakutulosten kanssa.

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, millaista on hyvä työhyvinvoinnin johtaminen aikaisemman tutkimuksen mukaan ja millaista osaamista esimies tarvitsee johtaakseen työhyvinvointia. Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä selvittää aikaisemman tutkimuksen tulokset oman tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Tutkimusmenetelmä on siten validi.

Kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysistä laadittiin taulukko, jotta synteisiä varten tehdyt pelkistykset ja johtopäätökset ovat mahdollisimman tarkkaan havaittavissa ja seurattavissa.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön eräs tavoite oli saada aihe jatkotutkimukselle. Ajatukset jatkotutkimusta varten syntyivät prosessin aikana, sillä kirjallisuuskatsauksessa käytetty aineisto herätti runsaasti ajatuksia johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä.

Eräs teema mihin törmäsin teoreettisessa kirjallisuudessa ja aineistossa oli työntekijöiden ja työyhteisön palkitseminen. Sosiaalialalta tuntuu olevan erittäin niukasti näyttöä tämänkaltaisen palkitsemiskulttuurin olemassaolosta ja käytöstä. Opinnäytetyöprosessin aikana alkoi kypsyä ajatus, joka lopulta kehittyi ideaksi mahdollisesta jatkotutkimuksesta. Mielenkiintoiseksi mahdolliseksi tutkimusaiheeksi nousi erilaiset ei-rahalliset palkitsemisjärjestelmät sekä niiden käyttölaajuus ja soveltamismahdollisuudet sosiaalialalla sekä tällaisten palkitsemisjärjestelmien vaikutus työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja henkilöstön vaihtuvuuteen.

Toinen jatkotutkimusidea olisi vertaileva tutkimus sosiaali-alan johtajista ja jonkin toisen asiantuntija-alan johtajista. Se syntyi prosessin aikana käytyjen keskustelujen perusteella, kun kartoitin epävirallisesti kysymällä lähipiiriin kokemuksia johtajuudesta. Haluaisin tutkia miten ammatinvalinta vaikuttaa johtajuuden toteutumiseen. Tutkimusasetelmassa voisi vertailla johtajuuden tuloksia riippuen siitä, millä alalla johtajuus toteutuu. Eli millä tavoin ammatinvalinta ja tietyn ammatin arvomaailma vaikuttavat siihen minkälaisin mekanismein johtaja johtaa.

LÄHTEET

- Autio, Veli Matti; Juuti, Pauli & Wink, Heini 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. 2. painos. Helsinki: JTO.
- Craig, Christopher A.; Allen Myria W.; Reid, Margaret F.; Riemenschneider, Cynthia K. & Armstrong, Deborah J. 2012. The Impact of Career Mentoring and Psychosocial Mentoring on Affective Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover Intention. *Administration & Society* 45 (8), 949–973.
- Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri i.a. Sosiaali- ja terveystieteen ohjattu harjoittelu. Viitattu 22.11.2017. http://www.epshp.fi/ammattilaiset_ja_opiskelijat/opiskelijoille/sosiaali_ja_terveysalan_opiskelu.
- Fisher, Elizabeth A. 2009. Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work* 33, 347–367.
- Helsingin yliopisto i.a. Maritta Törrönen. Viitattu 22.11.2017. <http://blogs.helsinki.fi/mtorrone/>.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Uudistettu 15 painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Itä-Suomen yliopisto i.a. Opetus- ja tutkimushenkilöstö. Viitattu 22.11.2017. <https://www.uef.fi/web/yhteiskuntatieteet/opetus-ja-tutkimushenkilosto1>.
- Kangasniemi, Mari; Utriainen, Kati; Ahonen, Sanna-Mari; Pietilä, Anna-Maija; Jääskeläinen, Petri & Liikanen, Eeva 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä tutkittuun tietoon. *Hoitotiede* 25 (4), 291–301. Viitattu 21.11.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1614408>
- Kemppainen, Tarja; Kostamo-Pääkkö, Kaisa; Niskala, Asta; Ojaniemi, Pekka & Vesterinen, Kerttu 2010. Sosiaalityön vaikuttavuuden arvioinnin ensiaskeleet Lapista. Tutkimus sosiaalitoimistojen työn vaikuttavuudesta. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisuja

32. Rovaniemi: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Viitattu 22.9.2017. http://www.sosiaalikollega.fi/poske/julkaisut/julkaisusarja/Julkaisu32_kansineen_nettiin.pdf.
- Kokkonen, Antti; Strömberg, Seija & Syvänen, Sirpa 2015. Dialogisen johtamisen palapeli: kehittämisen työkaluja esimiehille. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Korpilahti, Eeva 2006. Vertaisarviointi tieteellisessä julkaisemisessa. *Metsätieteen aikakauskirja* 2006, 433–434. Viitattu 21.11.2017. <http://www.metla.fi/aikakauskirja/full/ff06/ff064433.pdf>.
- Kotter, John P. 1990. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review* 68, 103–111.
- Lapin Kansa 2015. Psykologian professori Juha Perttula on kuollut. *Lapin Kansa* 31.8.2015. Viitattu 22.11.2017. <https://www.lapin-kansa.fi/lappi/psykologian-professori-juha-perttula-on-kuollut-15082773/>.
- Lindgren, Göran 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo: Suomen reserviupseeriliitto ry. Viitattu 15.9.2017. https://www.rul.fi/wp-content/uploads/2011/10/johtaminen_ja_johtajuus.pdf.
- Monni, Tiina-Mari; Ruokonen, Tuula; Heinonen, Erkki & Mäkelä, Kari 2003. Tuottavuus on ihmisistä kiinni. Tunne väkesi, ota selvää terveydestä ja hyvinvoinnista. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstöraportointimalli. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Niiranen, Vuokko 2004. Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvaifikaatiot. *JANUS* 12 (2), 226–233.
- Niiranen, Vuokko; Seppänen- Järvelä, Riitta; Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Nyberg, Kaisa; Perttula, Juha; Rannisto, Pasi-Heikki & Stenvall, Jari 2014. Kun toinen puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä: Persoonallisuusdynaaminen näkökulma hoitotyöntekijöiden kokemuksiin työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden johtamisesta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 42 (4), 409–428.
- Ollila, Seija 2009. Tuottavuus muutoksessa: sosiaalityö osaamisen johtamisen näkökulmasta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 37 (2), 176–187.

- Opetushallitus, i.a. Laadunhallinnan tuki. Menetelmiä ja työvälineitä. Mentoringi. Viitattu 4.8.2017. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi.
- Pekkarinen, Elina 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. THL avaus 7/2010. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 25.8.2017. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1>.
- Perry, James & Porter, Lyman 1982. Factors affecting the context for motivation in public organizations. *The Academy of Management Review* 7 (1), 89–98.
- Salminen, Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppisiin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *Vaasan yliopiston opetusjulkaisuja* 62. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Sankelo, Merja & Åkerblad, Leena 2009. Suomalaisten hoivayrittäjien valmiudet ja taidot johtajina sekä niihin yhteydessä olevat tekijät -kyselyn tuloksia. *Hallinnon tutkimus* 28 (1), 33–45.
- Seeck, Hannele 2015. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Kolmas, uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Sinek, Simon 2014. *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Apple iBook -versio. Verkkojulkaisu: Penguin Books Ltd.
- Sinkkonen-Tolppi, Merja & Niiranen, Vuokko 2006. Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. Voimavarojen johtaminen ja tuloksellisuushaasteet kuntien sosiaalitoimessa. OSAATKO-KAR-TUKE-hankkeen julkaisuja 7. Minna Canth instituutti. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Tampereen yliopisto i.a.-a. Vuokko Niiranen. Viitattu 22.11.2017. http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimusryhma/v_niiranen.html.
- Tampereen yliopisto i.a.-b. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin henkilöstö. Viitattu 22.11.2017. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/henkilosto.html>.

Tampereen yliopisto i.a.-c. Jari Stenvall. Viitattu 22.11.2017.

<http://www.uta.fi/jkk/yhteystiedot/hallintotiede/stenvalljari.htm>.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos i.a. Työhyvinvointi. Viitattu 9.8.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Työturvallisuuskeskus, i.a. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 15.9.2017.

https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo.

Työturvallisuuslaki 738/2002, 23.8. 2002. Viitattu 7.8.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Törrönen, Maritta & Vornanen, Riitta 2004. Ihmisten johtamisen merkitys sosiaalityön organisoimiselle. Työelämäntutkimus 2004 (1), 46–56.

Vaasan yliopisto i.a. Seija Ollila. Viitattu 22.11.2017. <http://www.uva.fi/fi/profile/?view=1041475>.

LIITE 1

TAULUKKO 2. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitunut aineisto.

TUTKI- MUKSEN TEKI- JÄ(T), VUOSI, MAA	ARTIKKE- LIN NIMI	LÄHDE	TUTKIMUK- SEN TARKOI- TUS	KESKEISET TULOK- SET/ SISÄLTÖ
Vuokko Nii- ranen 2004, Suomi.	Sosiaali- työn johta- misen vaati- mukset ja kvalifika- tiot.	JANUS vol. 12 (2) 2004, 226-233.	Tieteellinen ar- tikkeli sosiaa- lialan johtamis- käytännöistä Suomessa.	Hyvä johtaja huolehtii omien johtajuustaito- jensa kehittämisestä sekä omasta ja alais- tensa osaamisesta. Joh- taja vastaa siitä, että työyhteisö kehittyy yh- dessä kohti yhteisiä päämääriä.
Maritta Tör- rönen & Riitta Vor- nanen 2004, Suomi.	Ihmisten johtamisen merkitys so- siaalityön organisoi- miselle.	Työelä- män tutkimus/ (2004): 1, 46-56.	Tieteellisessä artikkelissa pohditaan ih- misten johta- mista sosiaali- työssä.	Ihmisten johtaminen on sosiaalista kanssakäy- mistä. Vuorovaikutus on tärkeä osa yhteistyötä ja antaa mahdollisuudet vuoropuheluun. Taitava johtajuus arvostaa oppi- mista eikä epäonnistu- minen ole katastrofi.
Seija Ollila			Tieteellisessä artikkelissa	

2009, Suomi.	Tuottavuus muutok- sessa: sosi- aalityö osaamisen johtamisen näkökul- masta.	Kunnal- listieteel- linen ai- kakausi- kirja / 37 (2009): 2, (5. artik- keli) 176- 187.	pohditaan ih- misten johta- mista ja sen vaikutusta hen- kilöstön työhy- vinvointiin ja tuottavuuteen.	Organisaation osaami- sen varmistaminen edel- lyttää työntekijöiden osaamisen jatkuvaa ke- hittämistä ja jo ole- massa olevan osaami- sen, käytäntöjen ja hil- jaisen tiedon hyödyntä- mistä.
Merja San- kelo & Leena Åkerblad 2009, Suomi.	Suomalais- ten hoi- vayrittäjien valmiudet ja taidot johta- jina sekä niihin yhtey- dessä ole- vat tekijät - kyselyn tu- loksia.	Hallinnon tutkimus / 28 (2009): 1, (4. artik- keli) 33- 45.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kuinka suoma- laiset hoivayrit- tävät näkevät itsensä johta- jina. Haastattelutut- kimus, otanta 294 päätoi- mista omista- jayrittäjää.	Sosiaalialan johtaminen vaatii sekä oman alan tuntemusta, että johta- juuden oppimista. Ylei- sellä tasolla varsinainen johtajakoulutus edesaut- taa johtajana toimimista.
Kaisa Ny- berg, Juha Perttula, Pasi-Heikki Rannisto & Jari Sten- vall 2014, Suomi.	Kun toinen puhuu ai- dasta ja toi- nen aidan- seipäästä: Persoonalli- suusdynaa- minen nä- kökulma	Kunnal- listieteel- linen ai- kakausi- kirja / 42 (2014): 4, 409-428.	Haastattelutut- kimus siitä kuinka työnteki- jät ovat koke- neet muutos- johtamisen, viisi haastatel- tavaa.	Alaisten persoonallisuuu- den huomioinen ja tun- nistaminen auttaa esi- miehiä motivoimaan henkilöstöä ja paranta- maan yhteistyötä. Eri- laisten persoonallisuuk- sien yhteensovittaminen on yksi työmotivaatioon vaikuttava tekijä.

	hoitotyöntekijöiden kokemuksiin työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden johtamisesta.			
--	--	--	--	--